

## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** extracto\_201922418842.doc (D48508318)  
**Submitted:** 3/1/2019 6:16:00 PM  
**Submitted By:** jtenorioa@unemi.edu.ec  
**Significance:** 3 %

### Sources included in the report:

dnovoama\_B0.749\_20172\_Fase final del Proyecto \_9057041.txt (D41277135)  
TrabajoTitulacion Alban&Lopez 1.2.docx (D40391856)  
091350.pdf (D12167213)  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_de\\_negocios](https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_de_negocios)

### Instances where selected sources appear:

7

## INTRODUCCIÓN

Como resultado de la atención que durante los últimos años que ha adquirido la gestión del conocimiento en las organizaciones como una las estrategias para crear una ventaja competitiva, uno de los campos que mayor atención ha tenido los comienzos del siglo xxi en este tema es, concretamente, el desarrollo de metodologías orientadas al diagnóstico y el proceso de implementación de los programas de gestión del conocimiento, lo que ha hecho que en la competencia se está creando tanto como variados como autores que escriben sobre el tema. Sin embargo, todos los datos no son tan importantes cuando se trata de la administración de las organizaciones.

De otra parte, en los países que se han desarrollado las organizaciones que se han desarrollado en la adopción de los modelos para la gestión del conocimiento como el medio para aumentar su capacidad innovadora y la creación de ventajas competitivas ( Nonaka y Takeuchi, 1999 ; Wen, Holden, Wilhelmij y Schmidt, 2000 ; Dawson, 2000 , Barney, 2003 , Jennex, 2005 , Pinto, 2007 , Donate y Gaudamillas, 2009).

La tecnología de información (TI), es considerada una de las habilidades estratégicas para la dirección, debido al contexto que ésta engloba. El concepto ha sido estudiado por varios autores como (Heckman & Kautz, 2012; Heckman, Stixrud, y Urzúa, 2006; Kuhn y Weinberger, 2005; Mulder, 2000, 2001; Weinberger, 2014) y anteriormente por Norris. (1991) y Ellström (1997).

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las investigaciones relacionadas con la gestión del conocimiento orientado sobre la importancia que tiene la gestión del conocimiento en la gestión de sus negocios, así como las necesidades de un modelo de gestión de conocimiento que responda a las necesidades de las organizaciones, las relaciones, las características, el entorno nacional y mundial, han permitido identificar las vacantes conceptuales, el tema, la parte de las propias personas en las organizaciones, y que, también, existe la necesidad de una comprensión más redirigir y conocer la situación actual de la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones, Blanco y Bernal, 2009 , Bernal et al., 2010 , Briceño y Bernal, 2010 ).

El desarrollo de las habilidades prevalece como investigación si en un tema muy importante para la competitividad de los mercados y se perciben como una herramienta de gestión estratégica para hacer frente a los actuales y al entorno empresarial (Nyhan, 1998), principalmente porque el mercado ha cambiado de un mercado de producción en masa a un mercado de personalización, donde se enfatiza la calidad, el precio y la velocidad de entrega.

Este cambio dio paso a nuevas circunstancias en las que muchas organizaciones luchan por hacer frente: nuevos y emergentes segmentos de clientes, diversidad cultural en un mercado global, volatilidad del mercado, expectativas elevadas de los clientes sobre la calidad de los productos y servicios, y el impacto de internet en el negocio principal de una organización (Akerman, Gaarder y Mogstad, 2015; Markowitsch et al., 2001).

En el mercado laboral, ha habido un crecimiento en puestos de trabajo de nivel superior, tales como puestos directivos y profesionales que, además requiere flexibilidad y habilidades para resolver problemas. En este contexto, la complejidad y la incertidumbre, en parte debido a la globalización y ritmo acelerado de cambio tecnológico, demanda gerentes con habilidades que ayudan a las organizaciones a superar lo que aparece como desafíos (Vasconcelos, Kimble, y Rocha, 2016).

El internet, tecnologías móviles, inteligencia artificial, big data, robótica, la nanotecnología, y otros fenómenos tecnológicos disruptivos, están potencialmente causando cambios profundos en las organizaciones y en la sociedad. (Brem & Voigt, 2009). El internet ha cambiado la industria de la música, el turismo, el comercio y los servicios y lo digital adquirieron una importancia considerable en todos los aspectos económicos ocupaciones. Surgieron nuevos servicios como el turismo electrónico, la salud electrónica, la comercialización y aprendizaje digital, entre otros.

La inteligencia artificial está cambiando la industria, especialmente en áreas debido a que eso requiere una estrecha colaboración entre personas y computadoras. El mundo empresarial está cambiando la forma en que organizamos, accedemos, seleccionamos, visualizamos y usamos información.

Se supone que estas tecnologías avanzadas son impulsoras de cambio y tienen un enorme impacto en la economía a través de la creación de nuevos negocios (Dedrick, Kraemer, & Seever, 2007; Porter & Heppelman, 2014; Mejía, Muñoz, & Rocha, 2014; Gonçalves, Martins, y Rocha, 2016; Gonçalves, Rocha y Cota, 2016). A pesar de que la introducción de productos digitales, servicios, los canales y las interfaces emergen de los procesos de intercambio de conocimientos.

En las organizaciones y la tecnología digital están transformando todo tipo de industrias (Routley, Phaal, y Probert, 2013). La definición de digital difiere en términos de tipos de tecnologías digitales: Las tecnologías internas incluyen análisis, optimización de motores de búsqueda, inteligencia competitiva y monitoreo de redes sociales; y las tecnologías externas consisten en las plataformas utilizadas para llegar a los clientes y entregar contenido: sitio web, anuncios, páginas de destino, campañas de correo electrónico, y aplicaciones de todo tipo (Phaal, Farrukh, y Probert, 2004; Routley et al., 2013; Timmers, 1998).

La presente investigación está enfocada en el ámbito empresarial de las microempresas, debido a que estas no cuentan con un plan técnico para mejoras de sus negocios, sino que su gestión la realizan basada en sus conocimientos empíricos sin direccionar a un negocio con mayor rentabilidad y estabilidad por medio de las habilidades estratégicas adoptadas por las grandes empresas.

### Justificación

Para cualquier empresa, innovación o start-up se necesita un modelo de negocio apropiado, sobre todo en los casos de empresas de nueva creación. Incluso, puede ser que la innovación no se base en el producto o servicio, sino en el propio modelo de negocio, que convierte la

novedad en valor económico. Dadas las complejidades de los productos, los mercados y el entorno en el que operan las empresas, muy pocas personas comprenden completamente las tareas de la organización en su totalidad. Los técnicos conocen su campo y los comerciales el suyo; siendo que el modelo de negocio sirve para conectar estos ámbitos.

Así, un modelo de negocios se basa en una multitud de temas comerciales, que incluyen economía, emprendimiento, finanzas, marketing, operaciones y estrategia. Pero, al mismo tiempo, supone un determinante importante de los beneficios que se obtendrán de una innovación; de hecho, una innovación mediocre con un gran modelo de negocio puede ser más rentable que una gran innovación con un modelo de negocio mediocre. Por ello por medio de la presente investigación se busca facilitar las herramientas necesarias a microempresas que puedan generar una mejor rentabilidad y posicionamiento al mercado destino.

### Objetivo general

Identificar las habilidades estratégicas de gestión para generar una ventaja competitiva en las microempresas ecuatorianas.

### Objetivos específicos

- Determinar las ventajas competitivas de las microempresas que le permitan generar resultados en la toma de decisiones.
- Analizar los instrumentos de diagnóstico integral de la gestión del conocimiento diseñado a partir de modelos ya existentes.
- Conocer los modelos de gestión para mejorar la satisfacción de los usuarios internos y externos.

## MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

### Antecedentes

La globalización y el entorno altamente competitivo exigen a las empresas estar orientadas al mercado y gestionar su cartera de clientes como un activo estratégico clave para aumentar la rentabilidad del negocio y lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

El objetivo de esta investigación documental es contribuir con una propuesta de modelo basado en el valor de la cartera de clientes para ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones estratégicas. Los resultados revelan que existe una relación positiva y significativa

## Fundamentos teóricos

### Tipos de empresas por tamaño

De acuerdo con el INEC, se define de acuerdo con el volumen de ventas anual (V) y el número de personas ocupadas (P).

### Habilidades estratégicas de una empresa

Durante las últimas tres décadas, la gestión de procesos se ha convertido en un método bien conocido para planificar, monitorear, controlar y transformar las operaciones de la organización. A menudo, la gestión de procesos en la organización está asociada con el desarrollo o la implementación de sistemas de TI y proyectos de automatización. Sin embargo, este es solo uno de los aspectos de la gestión de procesos. Otro enfoque, denominado Gestión de procesos de negocios (BPM) es un sistema integral para transformar las operaciones de la organización y administrar el rendimiento de la empresa.

Las habilidades necesarias para administrar una empresa son diferentes a las habilidades necesarias para el desarrollo de sistemas de TI. El enfoque de procesos para administrar el desempeño de la empresa difiere significativamente del enfoque de procesos utilizado para el desarrollo de las soluciones de TI y la automatización de los flujos de trabajo.

La selección del enfoque apropiado requiere conocimientos y experiencia suficientes para el gerente a cargo. Las pequeñas empresas la mayoría de las veces enfrentan desafíos de recursos limitados y competencias limitadas. Esto también conduce a resultados a menudo confusos y decepcionantes de la implementación del enfoque de gestión de procesos en pequeñas y medianas empresas. Lee (2018)

### Principales microempresas en Ecuador

Dentro de esta clasificación se cuenta que los servicios, con un 40,84%, y el comercio, con un 36,13%, son los sectores que más empresas concentraron en 2017. Por su parte, el sector con menor participación corresponde a la explotación de minas y canteras con 0,24%.

Al analizar la estructura del número de empresas entre los distintos sectores económicos en el periodo 2012 a 2017, servicios sobresale como el sector con mayor número de empresas, con una participación promedio del 40% a lo largo del periodo. Le sigue de cerca el sector comercio, que muestra una participación media del 37%.

Paralelamente, los resultados del DIEE 2017 reflejan que el comercio y los servicios son los principales sectores económicos, generando el 38,11% y 24,49% de las ventas a nivel nacional, respectivamente; seguido de la industria manufacturera con el 21,31%. El sector con menor participación corresponde al de la construcción, con una participación de 4,23%.

Al analizar la estructura de ventas entre los distintos sectores económicos desde el 2012 al 2017, se observa estabilidad a lo largo del tiempo. En este aspecto, se destaca el comercio como el principal sector generador de ventas, con una participación promedio del 38% a lo

largo del periodo. Le sigue el sector servicios, que además se muestra como el más dinámico, al pasar de una participación del 21% en 2012, al 24% en el 2017.

A continuación, se detalla el ranking de 25 empresas más exitosas en el Ecuador, según Guía de negocios (2018):

1. Corporación favorita C.A.
2. Claro
3. Banco Pichincha
4. Corporación el rosado S.A.
5. Pronaca
6. General motors del ecuador s.a.
7. Dinadec s.a.
8. Dfarmaceutica ecuatoriana (difare) s.a.
9. Tia
10. Telefónica movistar
11. Shaya Ecuador S.A.
12. Banco del pacífico
13. Primax comercial ecuador
14. Arca ecuador s. A.
15. Cerveceria nacional cn s. A.
16. Schlumberger del ecuador s.a.
17. La fabril s.a.
18. Industrial pesquera santa priscila s.a.
19. Nestlé ecuador
20. Omnibus bb transportes s.a.
21. Kia motors
22. Holcim ecuador s. A.
23. Petroleos y servicios pys c .a.

24. Metro de quito: acciona-odebrecht

25. Banco Guayaquil

### Gestión de procesos

El enfoque de la gestión moderna de procesos de negocios (BPM) se originó a partir de los trabajos de Shewhart y Deming en el control estadístico de procesos. Estos esfuerzos llevaron al desarrollo del movimiento moderno de calidad y Six Sigma. El enfoque de procesos se convierte en un concepto central en una gestión de calidad total (TQM) y en series de ISO9000, recomendaciones sobre sistemas de gestión de calidad en las empresas. Sin embargo, hay varias definiciones del proceso en sí y la gestión del proceso, y las definiciones son diferentes desde la perspectiva del negocio y la perspectiva de la ingeniería de sistemas. En el campo de la ingeniería de sistemas, un proceso es una secuencia de eventos que utiliza entradas para producir salidas. (Casadesús-Masanell y Ricart, 2010)

desde una perspectiva empresarial, un proceso es un flujo coordinado y estandarizado de actividades realizadas por personas o máquinas, que pueden atravesar los límites funcionales o departamentales para lograr un objetivo comercial que crea Valor para clientes internos o externos. Aún más, Business Process Management (BPM) es visto como un Sistema integral para administrar y transformar las operaciones de la organización, basado en lo que posiblemente sea el primer conjunto de nuevas ideas sobre el desempeño organizacional desde la Revolución Industrial.

Hammer y Champy trabajan en la reingeniería de procesos de negocios, definición refinada de proceso: "de extremo a extremo trabaje en una empresa que genere valor para el cliente" y concéntrese en el diseño de procesos mediante la reingeniería como opuesto para procesar la ejecución, junto con la diferencia en las definiciones, también hay una diferencia en las herramientas y los conceptos utilizados. Gestión de proceso es el enfoque utilizado para la ingeniería de sistemas, TI y desarrollo de tecnología abarca el desarrollo de diagramas de flujo precisos de actividades, definición detallada de interfaces entre elementos del sistema, definición de fuertes criterios para la toma de decisiones durante el flujo de actividades.

### Modelos de gestión del conocimiento

La diferenciación de producto o servicio es una alternativa en el desarrollo de estrategias (Porter, 1980). En las investigaciones sobre la estrategia se trabaja en el análisis de los modelos de negocio, para conocer como las empresas tienen ventajas para competir (Casadesús-Masanell y Ricart, 2010), en los que se incluye la gestión del conocimiento y el desarrollo de los empleados para mejoras internas y externas.

La estrategia o el modelo de la gestión del conocimiento parte del aseguramiento de la experiencia y el conocimiento de la organización como posibilidad de desarrollo; es decir, pretende aprovechar el talento y el conocimiento colectivo. Sus características principales son, por un lado, que el agente de la transformación y el cambio, y el otro, que el gerente puede crear los procesos de cambio a partir de las estrategias que le ayudarán a conocer las fortalezas y las debilidades en la base.

Entre los distintos modelos de gestión del conocimiento como el modelo de Gopal y Gagnon (1995) y el modelo de Nonaka (1991). En estos modelos, los ejes centrales de todas las fases de la cadena de valor son los activos del conocimiento que están constituidos por la integración de los activos del conocimiento de carácter tácito y explícito ( Gopal y Gagnon, 1995 , Nonaka et al., 2000 , Goh, 2005 , Nonaka y Toyama, 2005 ).

En ambos se transforma el conocimiento tácito en explícito. En cambio, en el modelo de Nonaka, el número de etapas para desarrollar materializar esta transformación es mayor, alcanzando las 6 etapas ( Nieves y León, 2001). Además, en el caso de que la empresa tiene que ver con la gestión del conocimiento. Así, la empresa basará en los activos de los conocimientos existentes y en los futuros su estrategia actual y venidera, respectivamente ( Díaz, Aguiar y de Saá, 2006 ).

Estas estrategias de gestión del conocimiento adquieren un rol especial, puesto que el papel de los empleados es clave y juega un papel muy destacado en el sector servicios. Fundamentalmente, las características del sector servicios de intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y no almacenabilidad ( Zeithalm, Bitner y Gremler, 2009 ) - hacen referencia a la calidad del servicio prestada principalmente en manos del cliente ( Cronin y Taylor, 1992 , López y Serrano, 2001 ) y que se base, especialmente, en aspectos ligados a la prestación del servicio por parte de los empleados debido al grado de interacción ( Parasuraman et al., 1985 , Zeithalm et al., 1988 , Weiermair, 1997).

Esto es, por supuesto, la trascendencia en los hoteles, y los empleados de contacto. De este modo, la interacción con los empleados se traduce en la calidad de la empresa y se obtiene una fuente de ventaja competitiva para la organización ( Wright, McMahan y McWilliams, 1994).

Un cierto nivel de incertidumbre en los sistemas de servicio de cualquier organización, esto se acentúa en el sector hotelero ( Booms y Bitner, 1990 ). Por lo tanto, el papel de los empleados es clave en la percepción de la calidad por el cliente, por lo que la gestión de este conocimiento es un recurso estratégico (Bueno, 2000 ).

El esfuerzo que en los últimos tiempos el estudio del conocimiento en la empresa se justifica por 2 motivos principalmente: la aportación al valor añadido de la empresa y la dificultad de la transferencia, lo que le confiere una gran importancia estratégica ( Grant, 1996 ) . La teoría del conocimiento en la empresa es la extensión de un conjunto de líneas de investigación basadas en la dimensión interna de la empresa como el enfoque basado en los recursos ( Barney, 1991 ) o el de las capacidades dinámicas ( Lei, Hitt y Bettis, 1996).

De este modo, el principio Valioso, Raro, Inimitable, No sustituible (VRIN), el enfoque basado en los recursos, la publicación de un recurso que ofrece una ventaja competitiva es valioso, raro, imperfectamente imitable y no sustituible ( Barney, 1991 ), y estudios posteriores los límites para competir en los mercados ( Peteraf, 1993 ).

Modelo de KPMG

Es una de modelos tradicionales aplicados en las industrias, denominado KPMG, compuesto por una red global de firmas de servicios profesionales que ofrece servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero y de negocio en 156 países. A continuación, se detalla el significado de sus siglas:

- K es por Klynveld. En 1917 Piat Klynveld estableció la firma holandesa de contadores más tarde conocida como Klynveld Kraayenhof & Co.
- P es por Peat. En el año de 1870 Sir William Barclay Peat fundó la firma de contadores William Barclay Peat en Londres.
- M es por Marwick. James Marwick, fundó la firma de contadores Marwick Mitchell & Co. junto con Roger Mitchell en la ciudad de Nueva York en 1897.
- G es por Goerdeler. El doctor Reinhard Goerdeler fue por muchos años presidente de la firma alemana Deutche Treuhand Gesellschaft.

Este modelo se diseñó para dar respuesta a dos interrogantes:

1. ¿Cuáles son los factores condicionantes del aprendizaje?

- El

0: dnovoama\_B0.749\_20172\_Fase final del Proyecto \_9057041.txt

75%

compromiso firme y consciente de la institución con aprendizaje generativo, continuo y a todos los niveles.

- El

desarrollo de mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento y convertirlo en activo útil.

- Reuniones, programas de formación y de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinarios.
- Desarrollo de la infraestructura.

2. ¿Qué resultados produce el aprendizaje?

- 

0: dnovoama\_B0.749\_20172\_Fase final del Proyecto \_9057041.txt

80%

La posibilidad de evolucionar permanentemente.

- Mejora en calidad de resultados.

- La institución se hace más consciente de su integración.
- 

Desarrollo de las personas que participan en el futuro de la institución.

Este modelo se centra en el conocimiento en sí mismo, sin tomar en cuenta su veracidad y origen, sino que su validez y vigencia la subordina a el entorno en una postura eminentemente pragmática y enmarcada dentro de la organización vale decir el conocimiento está en función de su utilidad en cuanto a los objetivos y fines de esta.

Modelo de Anderson

Andersen enfoca la gestión del conocimiento desde dos perspectivas: Individual y Organizacional La primera refiere

0: 091350.pdf

56%

la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento y la segunda exige el compromiso de de crear infraestructura de soporte, implantar procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

0: 091350.pdf

91%

Andersen, reconoce, además, la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos; de modo que ellos puedan usarlas para crear valor para los clientes.

Modelo kmat

Como se ha visto todos los modelos analizados presentan alguna debilidad y que por más que analicemos otros esta condición permanecerá, aun cuando es posible que se minimice, sin embargo, es imprescindible continuar presentando modelos. En primer término, por lo inacabable del conocimiento y por la falibilidad de la ciencia.

Modelo nonaka takeuchi

De acuerdo con Millers (2017), la generación de conocimiento se basa en el intercambio de información y la constante interacción entre los tipos de conocimiento (tácito y explícito):

- Socialización (de tácito a tácito): experiencias y capacitaciones.
- Exteriorización (de tácito a explícito): el conocimiento se hace tangible.
- Combinación (de explícito a explícito): intercambio de conocimiento explícito.
- Interiorización (de explícito a tácito): interiorizar el conocimiento explícito.

## Tecnología de la nube

Es un modelo de tecnología y servicios basados en Internet en tiempo real o bajo demanda. Según el Instituto Nacional de Normas y la tecnología de computación en nube (EE. UU.) Es un modelo que permite el acceso a red ubicua a petición de un grupo compartido de configurables recursos (por ejemplo, redes, servidores, almacenamiento, aplicaciones y servicios) que se puede aprovisionar y liberar rápidamente con una gestión mínima esfuerzo o interacción con el proveedor de servicios, con la finalidad de enlace de los negocios con sus usuarios, una herramienta que ha sido de gran utilidad en la gestión interna como la externa, que además permite optimizar tiempo y recursos económicos dentro de una empresa. (Chard, Caton, Rana, & Bubendorfer, 2010).

El concepto implica el uso, en cualquier lugar y aplicaciones independientes de la plataforma a través de Internet sin ser instalado en computadoras personales u organizaciones.

Proveedores de aplicaciones para desarrollar, almacenar, realizar mantenimiento, actualizar, respaldar y escalar. Lo que permite una reducción de costes a través de nuevos modelos de negocio.

(Osunmakinde y Ramharuk, 2014). El concepto de cloud computing, incluye entre otros el concepto de Software como Servicio (SaaS), no hay necesidad de comprar el uso de la licencia del software, ya que se paga por el valor los recursos utilizados y por el uso del tiempo. Los servicios en la nube más allá incluyen una plataforma como servicio (PaaS), por ejemplo, un marco de aplicación e Infraestructura como Servicio (IaaS) proporciona infraestructura técnica, componentes como almacenamiento, CPU, memoria y red. (Chard et al., 2010).

## Big data

El big data es un fenómeno nuevo asociado con un mayor volumen de datos (McAfee & Brynjolfsson, 2012) como resultado de internet, redes sociales y dispositivos móviles. El valor potencial de estos datos tiene llevado al desarrollo de nuevas técnicas de gestión y análisis de grandes conjuntos de datos como imágenes, texto o voz. Habilidades como el análisis de datos, la selección de datos, la seguridad de los datos es de gran relevancia para todos los empleados de una organización (Chen, Chiang, & Storey, 2012).

Esta tecnología le permite capturar e interpretar datos, para permitir a las empresas tener acceso a los detalles de sus operaciones, con el fin de hacer estratégica decisiones, incluida la inteligencia en soluciones basadas en el análisis de grandes volúmenes de datos con las siguientes características: Volumen de datos a ser analizado; variedad de datos que resultan en información diferente para la misma operación (Taylor, 2015), permite la velocidad, veracidad y valor de los datos de una empresa, las cuales hacen uso de información relevante para mejorar sus sistemas de gestión, que en su gran mayoría provenientes de encuestas y análisis de mercado de sus competencias.

## Tecnologías móviles

Incluir dispositivos y aplicaciones de comunicaciones móviles que son Integrado y que permite múltiples usos y colaboraciones. Las tecnologías traen nuevos modelos de negocio

para las empresas y ofrecen oportunidades para el crecimiento y nuevos métodos de trabajo (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Existen innumerables posibilidades de uso del móvil o dispositivos, ya que permiten el acceso a la información en tiempo real (Ben-Zeev et al., 2014; Bhalla y Bhalla, 2010) y las aplicaciones móviles pueden ser rápidamente y de forma asequible (Free et al., 2013) con el beneficio que los teléfonos móviles están cayendo continuamente en el costo (Ben-Zeev et al., 2014).

Ejemplos de estas tecnologías incluyen computadoras portátiles o portátiles, palmtops o PDAs, teléfonos inteligentes, dispositivos GPS (posicionamiento global sistema), enfocados a la idea de conexión directa con sus clientes e incremento de aceptación del mercado destino.

### Satisfacción del cliente

Investigadores como Narver y Slater (1990), Jaworski y Kohli (1993), Deshpandé, Farley y Webster (1993), Matsuno y Mentzer (2000), Webb, Webster y Krepapa (2000), Llonch y López (2004), Low (2005) han corroborado en sus estudios que la orientación al mercado como filosofía de negocio actúa como generadora de ventajas competitivas y mejores resultados empresariales. Esto porque una empresa orientada al mercado utiliza el conocimiento de éste para la formulación e implementación de su estrategia (Hunt y Morgan, 1995; Morgan y Strong, 1998) y se destaca frente a sus competidores por su mayor habilidad para comprender, captar y retener a los clientes.

La capacidad de comprensión del mercado permite a la empresa anticiparse a las oportunidades de este y hace referencia a la habilidad para percibir y actuar sobre los eventos y tendencias del mercado (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990). La capacidad de relación con los clientes se refiere a la habilidad de las empresas para establecer, fortalecer y desarrollar relaciones rentables con el cliente.

(Hunt, 1994). En los recientes años han surgido reveladoras investigaciones que corroboran que las compañías deberían valorar la cartera de clientes como el activo clave para conseguir la rentabilidad del negocio (Gupta et al., 2006; Kumar et al., 2006). Conforme a Reinartz, Krafft y Hoyer (2004, p. 294) el CRM es un "proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, mantención y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contactos para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones". Este paradigma sitúa al cliente en el centro de todo el negocio, en este sentido, la gestión integrada de la relación con el cliente se yergue como estrategia básica de supervivencia.

Al centrarse en el cliente, éste pasa a estar por delante de los procesos internos de la organización, siendo la forma en que el cliente quiere interactuar con ella lo prioritario. De esta manera el actuar para el cliente pasa a ser substituido por actuar con el cliente. Por consiguiente, el enfoque va más allá de un marketing relacional apuntando a un marketing colaborativo entre cliente-empresa para la creación de valor.

En este sentido, la gestión del valor del cliente es el nuevo paradigma del CRM, cuya denominación anglosajona sería Customer Value Management (CVM). El CVM presenta una mayor perspectiva de gestión de beneficios, con una clara orientación hacia el valor de la

cliente fundamentada en la premisa de que los recursos son escasos y por ende, deben ser cuidadosamente asignados a los clientes con mayor valor para la empresa, ya que son éstos los que dirigen el éxito del negocio.

La orientación al valor del cliente implica, por una parte, el valor que percibe un cliente de la experiencia de su relación con la empresa, el cual debe ser potenciado por la misma. Por otra parte, el valor implica aquellos elementos estratégicos que una compañía recibe de sus clientes y en función de los cuales debe aprender a clasificarlos, atribuyéndoles a cada uno su distinto nivel de valor.

## METODOLOGÍA

Para el desarrollo de la presente investigación se ha realizado la recopilación de información sobre las habilidades estratégicas que han sido adoptadas por las pequeñas, medianas y grandes empresas, con la finalidad de introducir ventajas competitivas para mejorar los negocios.

En la información recaudada se logra visualizar la importancia de las propuestas de valor, debido que estas son un pilar fundamental para su supervivencia a largo plazo, más aun, en un sector tan dinámico como el de las telecomunicaciones que sufre una metamorfosis tecnológica continuamente, como el caso en mención de OVM. Esto requiere que se tenga la capacidad de estar a la par con los nuevos requerimientos manteniendo compatibilidad tecnológica y estar pendiente de las tendencias de sus usuarios, de tal forma de poder reaccionar rápidamente frente a estos cambios.

Las empresas que deseen diversificar su cartera de productos, que ya tienen una marca consolidada y un mercado asegurado, tienen grandes posibilidades por medio de este tipo de servicio, con la experiencia adquirida, con una infraestructura constituida, pudiesen optar por este nuevo giro de negocios para su mercado actual y posible mercado potencial, pudiendo de esta manera construir una fuente de mercadeo, marketing y publicidad a través de una canal de servicios.

Dentro de la metodología del estudio en mención, se ha procedido a adoptar tres tipos de investigación como; investigación exploratoria, investigación descriptiva e investigación documental. La primera permitió el conocer el entorno y comportamiento del proceso de gestión dentro en una empresa, donde se adquirió las herramientas necesarias para la investigación; la segunda, dio paso a conocer a la población objeto de estudio, y finalmente la tercera, posibilitó la recopilación de información técnica para el desarrollo de la presente investigación.

## DESARROLLO DEL TEMA

Por medio de la presente investigación documental, se ha procedido a analizar las habilidades estratégicas que introducen las empresas para obtener ventajas competitivas dentro del mercados al que estas pertenecen, a continuación, algunos factores representativos de estas técnicas:

Las empresas utilizan cada vez más la gestión de proyectos organizativos en su trabajo para alcanzar los objetivos de la empresa. El propósito de estudio es para investigar la efectividad de la implementación de la estrategia de la empresa en diferentes organizaciones empresariales. El objetivo principal es determinar los roles de la alta dirección y la gestión de proyectos organizativos en la estrategia de la empresa.

La implementación incluye otros factores organizativos que pueden afectar la eficiencia de la estrategia, el método de investigación es el estudio de caso realizado en organizaciones empresariales. Los resultados indican la importancia de roles y responsabilidades claras en la gestión de la organización del proyecto.

Además, ambos enfatizan la importancia de la comunicación, porque hoy en día los cambios en el medio ambiente y otras áreas de enfoque requieren una respuesta rápida. Los roles de la alta dirección y la gestión de proyectos organizativos son una parte esencial en la empresa efectiva en la implementación de la estrategia.

0: [https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_de\\_negocios](https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_de_negocios)

80%

La gestión estratégica implica la formulación e implementación de los principales objetivos e iniciativas tomadas por

la alta dirección de la empresa en nombre de los propietarios, en base a la consideración de recursos y una evaluación del entorno interno y externo en el que compite la organización (Nag, Hambrick y Chen, 2007).

La gestión de proyectos organizacionales es un marco de ejecución de estrategia que utiliza la cartera, el programa y gestión de proyectos, así como prácticas de organización - habilitadoras para entregar de manera consistente y predecible estrategia organizativa para producir un mejor rendimiento, mejores resultados y una ventaja competitiva sostenible (OPM3, 2013).

Dentro de las organizaciones, las empresas han organizado oficinas de proyectos que se especializan en la gestión de proyectos más efectivos (Bridges & Crawford, 2000). La estructura y responsabilidades de (Project Management Oficina) PMO depende de las necesidades de la organización.

Las estructuras de gobierno identifican la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación (como la junta directiva, gerentes, accionistas, acreedores, auditores, reguladores y otras partes interesadas), e incluye las reglas y procedimientos para tomar decisiones en asuntos corporativos.

Este gobierno corporativo incluye los procesos a través de los cuales se establecen y persiguen los objetivos de las empresas en el contexto de lo social, entorno regulatorio y de mercado. Se refiere ampliamente a los mecanismos, procesos y relaciones por el cual las corporaciones son controladas y dirigidas (OCDE, 2004; Shailer, 2004).

0: [https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_de\\_negocios](https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_de_negocios)

80%

La gestión estratégica implica la formulación e implementación de los principales objetivos e iniciativas tomadas por

la alta dirección de la empresa en nombre de los propietarios, basada en la consideración de los recursos y una evaluación del entorno interno y externo en el que compite la organización (Nag, Hambrick y Chen, 2007).

La gestión de proyectos organizativos es un marco de ejecución de estrategia que utiliza cartera, programa y proyecto, tanto de gestión como de organización - prácticas habilitadoras para entregar de manera consistente y predecible estrategia para producir un mejor rendimiento, mejores resultados y una ventaja competitiva sostenible (OPM3, 2013).

Simplemente no hay manera de que la alta gerencia logre una transformación estratégica sin profundizar en la participación de gestión de proyectos. Desafortunadamente, la mayoría de los ejecutivos y pensadores estratégicos aún no han aprendido lenguaje de la gestión de proyectos (Morgan, Levitt, y Malek, 2007). El Balanced Scorecard podría ser utilizado como una herramienta para traducir los objetivos estratégicos de la estrategia a la perspectiva del proyecto (OCB, 2013). Un cuadro de mando integral, el mapa de la estrategia describe la estrategia (Kaplan y Norton, 2001). Kaplan y Norton formularon el cuadro de mando integral.

Incluye cuatro perspectivas: financiera, de clientes, interna y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2001). Un enfoque clásico para formular la estrategia se afirmó que desarrollar una estrategia competitiva es desarrollar un amplio formule cómo una empresa va a competir, cuáles deberían ser sus objetivos (misión u objetivo) y qué políticas se necesitarán para cumplir estos objetivos (Porter, 1980).

Dentro de las organizaciones, las empresas han organizado oficinas de proyectos que se especializan en la gestión de proyectos más efectivamente (Bridges & Crawford, 2000). La estructura y responsabilidades de (Project Management Office) PMO, depende de las necesidades de la organización (OPM3, 2013). La gestión de cartera es la gestión coordinada de una o más carteras para lograr estrategias y objetivos organizacionales. Tanto la gestión de proyectos individuales como la formalización de la gestión de la cartera de proyectos son directamente conectado al éxito de la cartera (Teller, Unger, Kock, & Gemünden, 2012).

El rol, responsabilidades y actividades de la oficina de administración se aborda en las normas pertinentes (IPMA, 2013; APM, 2012; PMI, 2013). Un significativo efecto positivo de las funciones de coordinación y control de la oficina de gestión de cartera de proyectos en el desempeño es encontrado en términos de calidad de gestión de cartera de proyectos, que es un predicador del éxito de cartera (Unger, Gemünden, & Aubry, 2012). Las carteras de proyectos que rigen involucran a diferentes actores en organizaciones, incluyendo, los gerentes de cartera, los funcionarios de cartera, los gerentes principales y otros que pueden formar un equipo como comités directivos de cartera.

En la literatura de administración general, se ha demostrado que un estilo de liderazgo apropiado puede conducir a una mejor actuación. Los altos directivos con altos ejecutivos proporcionan liderazgo a través de la comunicación efectiva y sus funciones de gobierno (OCB, 2013). La literatura sobre los factores de éxito del proyecto no suele mencionar el proyecto gerente y su estilo de liderazgo o competencia como factor de éxito de los proyectos (Turner & Muller, 2005).

La gestión de la estrategia del proyecto es un tema poco explorado e insuficientemente descrito en el negocio y el proyecto. La capacidad de liderazgo y las características del proyecto efectivo. Se ha estudiado la gestión (Hyväri, 2006), a pesar de los vínculos bastante obvios entre, por ejemplo, la selección de proyectos

y la interacción de los gerentes, o portafolios de proyectos y oficinas de proyectos, los puntos de vista del comportamiento y de la organización han recibido demasiada poca atención y pueden explicar algunos de los problemas para lograr el PPM (cartera de proyectos).

A continuación, en base a literatura se detalla las habilidades estratégicas adoptadas en las microempresas:

#### Figura 5. Habilidades estratégicas

Autor, 2018

Siendo las empresas de servicios, a continuación de refleja el modelo de negocio de la empresa OVM (operadora móvil virtual):

Un OMV u Operador Móvil Virtual (MVNO por sus siglas en inglés Mobile Virtual Network Operator) es un prestador de servicios de telecomunicaciones que ofrece al público el servicio de telefonía móvil y demás servicios móviles avanzados (SMA), permitiendo la transmisión de datos mediante la misma red de su proveedor, conocido como operador móvil de red (OMR o MNO Mobile Network Operator), sin embargo, hay que tomar en cuenta que un OMV puede poseer en su infraestructura, centros de conmutación, transmisión, facturación y recursos de numeración, para poder brindar los mencionados servicios, pero no disponen de red de acceso móvil ni concesión de espectro radio eléctrico, por lo que no necesita una inversión tan elevada como los operadores ya establecidos u OMR.

En nuestro país actualmente se encuentra tratándose un proyecto de ley sobre OMV denominado "Proyecto de reglamento para la prestación del servicio móvil avanzado a través de prestadores móviles virtuales", en el cual constan algunos de los aspectos más generales para la entrada de un OMV en el mercado ecuatoriano, en este proyecto se define a un OMV según su artículo tres, como un prestador móvil virtual (PMV) de servicios finales de telecomunicaciones, de toda transmisión, emisión y recepción de signos, señales, escritos, imágenes, sonidos, voz, datos o información de cualquier naturaleza, utilizando uno de los siguientes esquemas o modalidades:

1. La utilización de infraestructura de un prestador móvil establecido (PME) y de frecuencias esenciales asignadas a un PME para la prestación de servicios móviles avanzados (SMA), sin limitación de utilización de infraestructura propia de un prestador móvil virtual (PMV).
2. La utilización de frecuencias esenciales asignadas a un PYME para la prestación del SMA. El PYME tiene la obligación de presentar una oferta básica para la prestación móvil virtual, la misma deberá ser remitida para su aprobación e inscripción en la Secretaría Nacional de Telecomunicaciones luego de 45 días de aprobado el mencionado reglamento. Dicha oferta básica deberá contener detalladamente las condiciones técnicas, económicas y legales que permitan la prestación de servicios y el normal funcionamiento por parte del PMV, conforme a sus requerimientos.

Aún falta mucho por hacer en este aspecto, pero lo importante es que se ha comenzado, se ha dado el primer paso. Considerando que en la (Resolución No. 498-25-CONATEL-2002) se propone un régimen de libre competencia, sin prácticas restrictivas, así como los monopolios y a su vez promoviendo la eficiencia, universalidad, accesibilidad, continuidad y la calidad del servicio.

Para lograr el éxito empresarial de la empresa en mención, esta se ha enfocado en el siguiente modelo de negocio:

Se definen dos ámbitos en los modelos de negocios para un OMV. El primero depende de las funciones a ejecutar por el operador virtual en su modelo operativo y el segundo aspecto está relacionado directamente con el cliente. Para realizar un análisis de los modelos es necesario entender las características operativas de un OMV en sus diferentes versiones.

En la Figura 6, se indica en primera instancia al OMV en su forma completa, el cual se encarga de gestionar todos los servicios que normalmente están a cargo de un OMR, con la diferencia de que no posee una red de acceso móvil, ni los respectivos permisos por uso de frecuencia. En este punto es en donde un OMV de estas características necesita realizar un convenio de conexión hacia el OMR, el cual estaría encargado de la red de acceso, en este caso el OMV realiza las siguientes tareas.

- a) Marca, ventas y marketing: Estas etapas se encuentran definidas a través del posicionamiento de la marca en el mercado, el aseguramiento de los clientes y la red de distribución de los servicios ofrecidos por el OMV.
- b) Operaciones: Conformada por el área de atención al cliente y provisión de inventario; incluye los dispositivos de comunicación para el usuario y las tarjetas SIMs. El OMV es quien realiza la logística para poseer sus propias tarjetas con su marca. En esta etapa se fijan los precios y se factura.
- c) Contenido y aplicaciones: Consta de la plataforma de servicios de valor agregado SVA y la plataforma de servicios generales.
- d) Red: Esta sección posee dos situaciones la parte de los rangos numéricos de los chips y el núcleo de Red.

El segundo tipo de OMV que se muestra en la Figura 6, está constituido solamente por la etapa "a", antes mencionada (marca, ventas y marketing) concibiéndose como un OMV de tipo revendedor. En este caso el OMV puede negociar directamente el acceso con el OMR o realizarlo través de un intermediario denominado MVNE (Mobile Virtual Network Enabler), el MVNE se encargará entonces de las etapas "b, c y d" anteriormente citadas, pudiendo además de realizar la interconexión y negociación con el OMR. El MVNE es quien ofrece los servicios de aplicaciones y contenidos móviles, en este caso el OMV se convierte en un revendedor del MVNE.

Para el último caso que se visualiza en la Figura 1, es similar al caso anterior con la diferencia que ahora, de intermediario se encuentra un MVNA (Mobile Virtual Network Aggregator) este supone una asociación de OMV enlazados a un MVNA. Este aspecto es muy importante debido a que un MVNA puede negociar en mejores términos con el OMR debido a su carácter asociativo de OMVs. El tercer tipo de OMV está definido como híbrido y viene a ser una mezcla de los dos tipos de OMVs antes mencionados el completo y el revendedor. No se puede definir con precisión para este tipo de OMV las etapas a su cargo, pero puede llegar a manejar desde la etapa "a" hasta la "c", pudiendo incluso manejar puntos intermedios o subetapas. Todo dependerá del servicio que desee brindar, así como también del monto a invertir en infraestructura, factores que están íntimamente relacionados con las características de la empresa que decida ser un OMV híbrido. De todo lo expuesto, cabe mencionar que un MVNE está concebido para facilitar la infraestructura necesaria para la operación de un OMV, pudiendo llegar a brindar el servicio de interconexión y negociación del host con el OMR anfitrión. Mientras que un MVNA está concebido para la negociación del host incluido los costos por acceso que deberá pagar al OMR anfitrión, adicionalmente brinda el sistema para soporte de negocio y operación. Normalmente los OMV que se encuentran asociación a un MVNA son del tipo revendedores, debido a que estos no tienen un peso significativo para negociar individualmente con el OMR a diferencia que sí negocian en bloque.

La propuesta de valor de un OMV significa un pilar fundamental para su supervivencia a largo plazo, más aun, en un sector tan dinámico como el de las telecomunicaciones que sufre una metamorfosis tecnológica continuamente. Esto requiere que el OMV tenga la capacidad de estar a la par con los nuevos requerimientos manteniendo compatibilidad tecnológica con el OMR y estar pendiente de las tendencias de sus usuarios, de tal forma de poder reaccionar rápidamente frente a estos cambios. Las empresas que deseen diversificar su cartera de productos, que ya tienen una marca consolidada y un mercado asegurado, tienen grandes posibilidades de ser un OMV, con la experiencia adquirida, con una infraestructura constituida, pudiesen optar por este nuevo giro de negocios para su mercado actual y posible mercado potencial, pudiendo de esta manera construir una fuente de mercadeo, marketing y publicidad a través de la OMV.

## CONCLUSIONES

Dentro de la presente investigación se ha logrado analizar las ventajas competitivas de las microempresas que permitan generar resultados en la toma de decisiones, basado en estudio previo de acuerdo con el tipo de negocio. Podemos concluir que una habilidad de negocio

será diseñada en base a la proyección competitiva del mercado, partiendo de una necesidad y por medio de conocimientos técnicos antes descritos las tomas de decisiones serán correctamente acertadas al aplicar un modelo de gestión.

Analizar los instrumentos de diagnóstico integral de la gestión del conocimiento diseñado a partir de modelos ya existentes como; KPMG: que hace referencia a la red global de estudio tanto financiero o de gestión en una empresa y que además da paso a un compromiso firme y consciente; modelo de Anderson: que permite estructurar una infraestructura de soporte e implantar procesos sofisticados en busca del valor y acceso inmediato al cliente; modelo de kmart o también el modelo de nonaka takeuchi, son los vínculos directos hacia un modelo completo de gestión que permita no solo el crecimiento sino también en fortalecimiento competitivo del negocio.

En base a la estructura de los modelos, y además del alcance técnico se logra visualizar que estos modelos de gestión logran uno de los objetivos no solo de las microempresas sino también medianas y grandes empresas, proyectados a satisfacer las necesidades de los usuarios tanto internos como externos del ente de estudio. Siendo el modelo OMV, el más idóneo para mejorar el sistema de gestión de microempresas en el sector, debido que este permite crear una conexión directa con el cliente, siendo un valor agregado al modelo de gestión.

1

Habilidades estratégicas

Interpretación de espacio y tiempo

Interpretar el conocimiento estratégico en tiempo y espacio con la finalidad de aprovechar las oportunidades del negocio

Visualización

Analizar las situaciones y acontecimientos los planteamientos estratégicos.

Movimientos estratégicos

Responder estratégicamente a los sucesos no preestimados en la organización.

Anticipación

Enlistar propuestas contingentes en caso de sucesos no preestablecidos.

Estrategias opuestas

Responder y controlar sucesos inesperados en la organización en forma solvente y habilidosa.

## Hit and source - focused comparison, Side by Side:

Left side: As student entered the text in the submitted document.

Right side: As the text appears in the source.

---

Instances from: dnovoama\_B0.749\_20172\_Fase final del Proyecto \_9057041.txt

2 75%

compromiso firme y consciente de la institución con aprendizaje generativo, continuo y a todos los niveles.

- El

2: dnovoama\_B0.749\_20172\_Fase final del Proyecto \_9057041.txt  
75%

The source document can not be shown. The most likely reason is that the submitter has opted to exempt the document as a source in Urkund's Archive.

3 80%

La posibilidad de evolucionar permanentemente.

- Mejora en calidad de resultados.
- La institución se hace más consciente de su integración.
- 

3: dnovoama\_B0.749\_20172\_Fase final del Proyecto \_9057041.txt  
80%

The source document can not be shown. The most likely reason is that the submitter has opted to exempt the document as a source in Urkund's Archive.

Instances from: TrabajoTitulacion Alban&Lopez 1.2.docx

1 88%

entre el grado de orientación al valor del cliente y las mejores decisiones estratégicas.

1: TrabajoTitulacion Alban&Lopez 1.2.docx 88%

entre el grado de orientación al valor del cliente y las decisiones estratégicas

Instances from: 091350.pdf

4 56%

la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento y la segunda exige el compromiso de de crear infraestructura de soporte, implantar procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

4: 091350.pdf 56%

la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización. 78

Desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

5 91%

Andersen, reconoce, además, la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos; de modo que ellos puedan usarlas para crear valor para los clientes.

5: 091350.pdf 91%

Andersen (1999) reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes. ¿

Instances from: [https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_de\\_negocios](https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_de_negocios)

6 80%

La gestión estratégica implica la formulación e implementación de los principales objetivos e iniciativas tomadas por

6: [https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_de\\_negocios](https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_de_negocios) 80%

La gestión estratégica involucra la formulación e implementación de los principales objetivos e iniciativas por

7 80%

La gestión estratégica implica la formulación e implementación de los principales objetivos e iniciativas tomadas por

7: [https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_de\\_negocios](https://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_de_negocios) 80%

La gestión estratégica involucra la formulación e implementación de los principales objetivos e iniciativas por